

**ANALISIS PENGARUH CAREER MANAGEMENT, TRAINING
SATISFACTION, PAY SATISFACTION TERHADAP TURNOVER INTENTION
DAN PERAN MEDIASI ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT PADA
KARYAWAN SEKTOR PERBANKAN**

Budi Artiningrum¹
Aryana Satrya²

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand and analyze the effects of career management, training satisfaction, pay satisfaction to employee turnover intention in the banking sector. A total of 265 respondents who work in the Commercial Bank participated, with structural equation modeling as data processing method. As a result, it was found that direct career management has no effect on turnover intention. While training proved satisfaction can affect turnover intention through full mediating role of organizational engagement. This research also found that organizational engagement provides partial mediating role in the relationship between pay satisfaction and turnover intention. Thus, this study was able to prove the importance of the role of training satisfaction and pay satisfaction in improving organizational engagement, which in turn can reduce turnover intention of employees in the banking sector. The results of this study showed that companies that have a good career management can necessarily encourage employees to stay, the phenomenon of war for talents is one of the triggers of employees interested in moving. So the company needs to formulate good strategy of career management to nurture employee engagement, for example, with the function of coaching and mentoring.

Key word: *career management, training satisfaction, pay satisfaction, organizational engagement, turnover intention, and banking sector.*

PENDAHULUAN

Bagi perusahaan jasa keuangan seperti bank, sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berharga. Berbeda dari perusahaan industri yang memproduksi dan menjual barang jadi, yang dijual oleh bank adalah layanan dan pengalaman konsumen. Sektor perbankan tergolong dalam industri yang diatur dengan ketat oleh pemerintah melalui Bank Indonesia (BI), yang kini telah digantikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), karena kegagalan dalam sektor ini memberikan dampak besar bagi perekonomian suatu negara. Di tengah perlambatan keadaan perekonomian yang dimulai sejak tahun 2014, kini sektor perbankan memfokuskan strateginya dalam merekrut sumber daya manusia berbakat untuk mencapai efisiensi. Namun, walaupun terjadi penurunan kondisi ekonomi di Indonesia Global Salary Survey 2016 yang dipublikasikan oleh Roberts Walters menemukan bahwa permintaan akan sumber daya manusia di sektor perbankan masih tinggi.

Fenomena *war for talent* masih marak terjadi di sektor perbankan. Dalam sektor perbankan, mobilitas karyawan yang tinggi dibuktikan dengan penawaran gaji yang lebih besar bagi karyawan untuk pindah. Sebagai komparasi, jika di industri lain karyawan yang pindah cenderung memperoleh gaji yang sama, namun pada sektor tersebut, dapat

¹ Mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

² Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

memperoleh sampai tiga kali gaji (Khalidi, 2015). Hal ini sering dimanfaatkan oleh karyawan untuk pindah kerja demi peningkatan gaji dan karirnya, jadi pindahnya seseorang itu hanya sebagai batu loncatan. Hasil survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia (2014) terhadap sektor perbankan di Indonesia menunjukkan angka *turnover* di sektor ini mencapai 15% (Helen, 2014). Survei yang dilakukan PwC Indonesia tersebut menunjukkan sumber daya manusia di sektor perbankan sering berpindah-pindah perusahaan. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa:

- a. 54% responden pindah untuk tunjangan yang lebih baik
- b. 37% responden menyatakan mencari tempat kerja lain untuk peningkatan karir
- c. 4% responden berpindah bank karena ingin tantangan
- d. 4% lainnya berpindah kantor karena tidak puas dengan gaya kepemimpinan atasannya.

Dari hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution, tingkat *turnover* talent dari seluruh sektor masih tinggi yakni 8,4%, tertinggi terjadi di sektor perbankan, yakni 16%. Pemicu karyawan pindah kerja paling besar adalah melihat retensi, renumerasi dan jenjang karier yang jelas di perusahaan (Prahadi, Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya, 2015). Berdasarkan tingginya angka *turnover* pada sektor perbankan tersebut, merupakan tantangan bagi bank untuk mempertahankan karyawannya demi kelangsungan perusahaan, terutama karyawan berbakat dan berkinerja tinggi. Angka *turnover* yang tinggi akan menimbulkan biaya besar bagi perusahaan. Selain karena bank telah berinvestasi besar pada pengembangan mereka, bank juga akan kesulitan dalam perencanaan suksesinya.

Melihat kondisi sektor perbankan saat ini, faktor penentu seseorang pindah kerja juga tidak dapat dipungkiri salah satunya adalah penawaran tunjangan dan kompensasi yang lebih baik. Dari beberapa penelitian yang mencari faktor penyebab *turnover intention*, banyak peneliti menemukan kompensasi masih merupakan faktor penting yang dapat menarik karyawan untuk tinggal di suatu perusahaan (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Berry, 2010; Chew & Chan, 2008). Tetapi, kompensasi saja tidak cukup untuk menghentikan karyawan meninggalkan perusahaan karena tanpa praktek SDM yang baik, karyawan masih akan mengundurkan diri jika mereka tidak lagi merasakan manfaat dari tinggal di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alfes, Shantz, Truss, dan Soane et al. (2013), Boon, Den Hartog, Boselie, dan Paauwe (2011), Delery dan Gupta (2016), Huselid (1995), Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013), Obedat, Rebecca, dan Bray (2016), Petrescu dan Simmons (2008), Weia, Hanb, dan Hsuc (2010), terbukti bahwa praktek Manajemen SDM secara positif dapat mempengaruhi keluaran karyawan dan organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*, perilaku *citizenship*, prestasi kerja, kinerja organisasi, dan efektivitas organisasi (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Praktek Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk memastikan implementasi kegiatan organisasi efektif dan kelangsungan organisasi serta anggotanya (Schuler & Jackson, 1987). Meskipun begitu, penelitian-penelitian terkini lebih memberikan perhatian pada mekanisme bagaimana praktek Manajemen SDM tersebut mempengaruhi keluaran karyawan dan organisasi. Sehingga penelitian yang dilakukan

Obedat, Rebecca, dan Bray (2016) serta Takeuchi (2009) menekankan pada peran konstruk yang menjadi mediasi antara praktek Manajemen SDM dan keluaran karyawan yang salah satunya adalah *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Penelitian yang dilakukan Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) di Malaysia pada sektor perbankan, asuransi, finansial, dan pendidikan menemukan bahwa masing-masing elemen dari praktek Manajemen SDM memiliki dampak yang berbeda dalam menciptakan rasa *engagement* karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa *career management* adalah faktor yang paling kuat berpengaruh terhadap *organizational engagement*, sedangkan *performance appraisal* adalah faktor yang paling lemah. Menariknya, penelitian ini menemukan hubungan positif antara *career management* dan *turnover intention* sehingga diambil kesimpulan bahwa ketika karyawan diberi dukungan untuk pengembangan karirnya, maka mereka akan menilai tinggi diri mereka dan melihat kesempatan meningkat bagi mereka untuk pindah ke perusahaan lain (lebih *marketable* dan *employable*) (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013).

Lee dan Bruvold, (2003), Saks, (2006); Shuck, Twyford, Reio, dan Shuck (2014) percaya bahwa praktek Manajemen SDM berupa pelatihan merupakan prediktor penting *engagement* karyawan dan *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Menurut Newman, Thanacoody, dan Hui (2011), pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan *turnover intention* karyawan. Walaupun telah banyak dilakukan penelitian mengenai hubungan antara pelatihan dan keluaran karyawan, sampai saat ini masih sedikit penelitian yang meneliti hubungan antara *training satisfaction*, *engagement*, dan *turnover intention* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Perilaku penarikan diri seperti *turnover* dan *absentism* dapat dikurangi dengan *employee engagement* (Berger, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015), Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013), dan Shuck, Twyford, Reio, dan Shuck (2014) menemukan bahwa tingginya *engagement* dapat mengurangi *voluntary turnover* (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Bechtoldt, Rohrmann, de Pater, dan Beersma (2011), Hsieh dan Wang (2015), Muduli, Verma, & Datta (2016) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan menunjukkan perilaku dan kinerja yang berkualitas tinggi (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi lima kali lebih tidak mungkin untuk secara sukarela meninggalkan organisasi (Vance, 2006). Halbesleben dan Wheeler (2008) menemukan hasil yang berbeda dengan temuan tersebut. Mereka menemukan bahwa *engagement* tidak signifikan mempengaruhi *turnover intention* ketika variabel lain dimasukkan ke dalam persamaan (misalnya kepuasan, komitmen, *embeddedness*). Buckingham dan Coffman (2005), Cook (2008), Colan (2009), Croston (2008) mendefinisikan *engagement* sebagai besarnya energi dan semangat yang karyawan kerahkan dalam mengerjakan tugas-tugas mereka (Sadeli, 2015). Ketika karyawan menghabiskan lebih banyak energi dan gairah dalam karir mereka, mereka dikatakan terlibat (*engaged*).

Penelitian ini bermaksud untuk menyempurnakan dan melengkapi penelitian Juhdi, Pa'wan, & Hansaram (2013) dengan memfokuskan penelitian pada satu sektor dan memasukan variabel lain sebagai prediktor *turnover intention*. Mengacu pada penelitian

Memon, Salleh, dan Baharom (2016) dan melihat relevansinya pada sektor perbankan, maka penelitian ini akan memasukan *training satisfaction* sebagai salah satu prediktor *turnover intention*. Jadi, penelitian ini akan melihat pengaruh *career management*, *training satisfaction*, dan *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan mediasi *organizational engagement* pada sektor perbankan.

TINJAUAN PUSTAKA

Huselid (1995) berpendapat bahwa praktek SDM dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok: satu yang meningkatkan keterampilan (*skill*) dan yang lainnya yang meningkatkan motivasi. Praktek SDM dapat meningkatkan keterampilan karyawan melalui prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik sehingga dapat memperoleh calon pekerja yang memenuhi kualifikasi. Dengan demikian, perusahaan akan memiliki karyawan baru yang berkualitas dan memiliki jenis keterampilan sesuai yang diperlukan perusahaan. Selain melalui rekrutmen dan seleksi, peningkatan keterampilan dapat dicapai dengan pelatihan formal dan informal, seperti pelatihan keterampilan dasar, pelatihan *on-the-job*, *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan ilmu manajerial. Karyawan sangat terampil tidak akan efektif bagi perusahaan jika karyawan tidak termotivasi untuk menggunakan keterampilan mereka (Huselid, 1995).

Praktek-praktek SDM dapat mempengaruhi motivasi karyawan dengan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih baik. Contoh praktek SDM yang dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan adalah penilaian kinerja yang diselaraskan dengan sistem kompensasi, dan penggunaan sistem promosi internal yang berfokus pada penyelarasan kepentingan karyawan dengan kepentingan para pemegang saham (Huselid, 1995). Jadi perusahaan harus menerapkan praktek SDM yang meningkatkan keterampilan karyawan dan memotivasi karyawan untuk menggunakan keterampilannya tersebut. Menurut Fey, Morgulis-Yakushev, Park, dan Bjorkman (2009), tidak ada standar kumpulan praktek SDM yang ditentukan dalam literatur SDM.

Dengan latar belakang untuk menyempurnakan penelitian-penelitian sebelumnya dan dengan melihat relevansinya dengan sektor perbankan, maka penelitian ini memasukan *career management*, *training satisfaction*, dan *pay satisfaction* sebagai praktek manajemen SDM yang diprediksi akan memberikan pengaruh terhadap *organizational engagement* dan *turnover intention*.

Pengaruh Praktek Manajemen SDM terhadap *Turnover Intention*

Fey, Morgulis-Yakushev, Park, dan Bjorkman (2009) menemukan bahwa pelatihan, kompensasi, komunikasi, *performance appraisal* dan promosi merupakan faktor prediktor kinerja perusahaan. Selanjutnya, penelitian yang lebih baru dilakukan oleh Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) di Malaysia menguji pengaruh praktek Manajemen SDM yang mencakup *career management*, *person-job fit*, *pay satisfaction*, *performance appraisal*, dan *job control* terhadap *turnover intention* dengan *organizational commitment* dan *organizational engagement* sebagai mediator. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *career management* adalah prediktor paling kuat dalam menentukan *engagement* karyawan, namun yang menarik adalah hubungan *career management* dan *turnover intention* ditemukan berbanding lurus (positif). Hubungan positif antara *career management* dan *turnover intention* berarti ketika karyawan diberi dukungan untuk pengembangan karirnya, maka mereka akan menilai tinggi diri mereka dan melihat

kesempatan meningkat bagi mereka untuk pindah ke perusahaan lain (lebih *marketable* dan *employable*).

Menurut Memon, Salleh, dan Baharom (2016), riset yang meneliti pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* kebanyakan mengukur pelatihan dari sisi perusahaan yaitu dari biaya pelatihan, besarnya pelatihan, dan lamanya pelatihan, dan mengabaikan kepuasan karyawan atas training tersebut (Chaudhary, 2014; Chaudhary (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2014; Shuck, Twyford, Reio, & Shuck, 2014). Atas dasar itu, Memon, Salleh, dan Baharom (2016) melakukan penelitian yang menguji pengaruh *training satisfaction* terhadap *work engagement* dan *turnover intention*. Hasilnya adalah *training satisfaction* berkorelasi positif terhadap *engagement* dan *turnover intention*.

Dari beberapa penelitian yang mencari faktor penyebab *turnover intention*, banyak peneliti menemukan kompensasi masih merupakan faktor penting yang dapat menarik karyawan untuk tinggal di suatu perusahaan (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Berry, 2010; Chew & Chan, 2008). Milkovich, Newman, dan Gerhart (2014) menjelaskan kaitan antara strategi kompensasi dengan keunggulan daya saing perusahaan, bahwa strategi kompensasi perlu dikaitkan dengan strategi bisnis karena sistem kompensasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang tentunya memiliki dampak pada keunggulan daya saing perusahaan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan. Berdasarkan frekuensi dan kekuatan pengaruh faktor penyebab *turnover* yang dibahas dalam literatur, penyebab *turnover* dikelompokkan menjadi kompensasi dan benefit, pengembangan karir, stres, hubungan interpersonal, komitmen organisasi, dirasakan kesempatan kerja alternatif, motivasi dan kepuasan kerja (Im, 2011).

Pengaruh Praktek SDM terhadap *Organizational Engagement*

Dalam penelitian ini, Social Exchange Theory (SET) adalah kerangka berfikir yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian; *career management*, *training satisfaction*, *pay satisfaction*, dengan *organizational engagement* dan *turnover intention*. Dalam SET, diasumsikan bahwa tindakan seseorang yang bergantung pada reaksi orang lain (Memon, Salleh, & Baharom, 2016). Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchinson, dan Sowa (1986), Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro (1990) serta Saks (2006), dari perspektif SET *engagement* karyawan terjadi ketika sebuah organisasi memperlakukan karyawan dengan sangat baik dan karyawan merespon dengan fokus dan memberikan kontribusi lebih untuk pekerjaan mereka dan untuk organisasi (Sadeli, 2015). Sehingga karyawan merasa lebih berkewajiban untuk membayar organisasi ketika mereka menerima lebih banyak pelatihan dan ketika kontribusi mereka diakui.

Perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik ini dapat diukur melalui praktek SDM yang diterapkan dalam organisasi. Prinsip dasar SET adalah timbal balik dan saling ketergantungan antara pihak. Perusahaan perlu menyediakan karyawan dengan sumber daya dan manfaat yang akan mewajibkan mereka untuk membalas dalam bentuk dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Saks, Antecedents and Consequences of Employee Engagement, 2006). Ketika sebuah organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, maka karyawan menanggapi secara positif dengan lebih terlibat dalam mereka pekerjaan, dan lebih produktif (Sadeli, 2015). Penelitian Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) menemukan hubungan positif antara praktek SDM yang terdiri atas *career management*,

person-job fit, pay satisfaction, performance appraisal, dan job control terhadap *organizational engagement*, selain itu dan Memon, Salleh, dan Baharom (2016) menemukan hubungan signifikan positif antara kepuasan training dengan *organizational engagement*.

Dua tipe *employee engagement* antara lain; *job engagement* dan *organizational engagement* (Saks, Antecedents and Consequences of Employee Engagement, 2006). *Job engagement* mengacu pada keterlibatan terhadap pekerjaan tertentu; sedangkan *organizational engagement* mengarah ke keterlibatan terhadap organisasi. *Organizational engagement* mencakup kebanggaan atau kegembiraan karyawan menjadi bagian dari suatu organisasi. Robberts dan Davenport (2002), mendefinisikan *job engagement* sebagai antusiasme dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya. *Job engagement* dan *organizational commitment* tidak selalu berkorelasi positif, seorang karyawan dapat merasa *engaged* terhadap pekerjaannya tetapi tidak komit terhadap organisasinya, demikian pula sebaliknya. Tetapi, ketika *job engagement* dan *organizational commitment* berkorelasi, maka gabungan antara elemen *job engagement* dan *organizational commitment* dapat menghasilkan keluaran yang disebut *organizational engagement* (Robberts & Davenport, 2002).

Pengaruh *Organizational Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan Vance (2006), Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bahwa *engagement* berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, di mana karyawan yang memiliki *engagement* tinggi lebih berkeinginan untuk tinggal di dalam organisasi. Kemudian hasil penelitian ini didukung oleh De Lange, De Witte dan Notelaers (2008) di mana mereka menemukan bahwa karyawan dengan *work engagement* rendah dan *job autonomy* rendah akan lebih banyak pindah ke perusahaan lain. Artinya, karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki kemungkinan kecil untuk keluar dari perusahaan. Namun, Halbesleben dan Wheeler (2008) berargumen lain karena mereka menemukan bahwa *engagement* tidak signifikan mempengaruhi *turnover intention* ketika variabel lain dimasukkan ke dalam persamaan (i.e satisfaction, commitment, embeddedness). Robberts dan Davenport (2002) juga menemukan hubungan signifikan antara *job engagement, turnover intention* karyawan, dan angka aktual *turnover*. Hubungan *job engagement, dan turnover intention* hampir berbanding lurus 1:1. Kenaikan 5% *job engagement*, berasosiasi dengan 4.7% penurunan angka *turnover*.

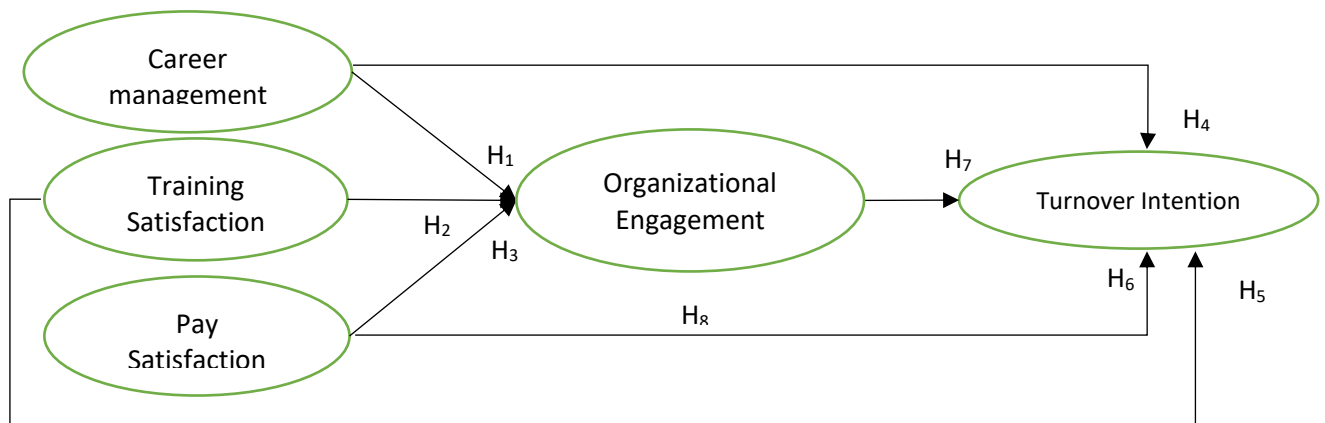
METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengumpulkan data dengan metode survei menggunakan kuesioner online yang terstruktur. Lingkup penelitian adalah karyawan tetap yang bekerja pada bank umum konvensional sesuai definisi Otoritas Jasa Keuangan, yaitu bank persero, bank swasta nasional, bank campuran, dan kantor cabang bank asing. Responden yang terkumpul adalah sebanyak 265 karyawan tetap yang bekerja pada bank umum. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Structural Equation Modelling (SEM) yang pengolahan datanya dilakukan melalui SPSS 20 dan Lisrel 8.8.

Penelitian ini menambahkan variabel *training satisfaction* yang mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Memon, Salleh, dan Baharom (2016). Penelitian ini menghilangkan variabel *person-job fit, performance appraisal, job control* karena pada penelitian Juhdi,

Pa'wan, dan Hansaram (2013) *job control* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, kemudian *person-job fit* dan *performance appraisal* merupakan prediktor *engagement* yang paling lemah. Penelitian ini memasukkan *career management* dan *pay satisfaction* ke dalam model penelitian, karena *career management* terbukti merupakan prediktor *engagement* yang paling kuat, kemudian *pay satisfaction* juga merupakan prediktor *engagement* yang kuat menurut hasil penelitian Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013). Selain itu, menurut hasil temuan survei PwC Indonesia (2014) mayoritas karyawan perbankan di Indonesia pindah ke perusahaan lain karena faktor tunjangan.

Organizational engagement dipilih sebagai variabel mediasi, karena menurut Robberts dan Davenport (2002) *organizational engagement* adalah keluaran dari elemen *job engagement* dan *organizational commitment*. Berdasarkan hal itu, maka peneliti menghilangkan *organizational commitment* dan hanya memasukan *organizational engagement* sebagai variabel yang memediasi *career mangement*, *training satisfaction*, dan *pay satisfaction*. Sehingga model yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1 Model Penelitian

Dari model penelitian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁:** Persepsi *Career management* karyawan perbankan berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*
- H₂:** *Training Satisfaction* karyawan perbankan berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*
- H₃:** *Pay Satisfaction* karyawan perbankan berpengaruh positif terhadap *Organizational Engagement*
- H₄:** Persepsi *Career management* karyawan perbankan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₅:** *Training Satisfaction* karyawan perbankan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₆:** *Pay Satisfaction* karyawan perbankan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H₇:** *Organizational Engagement* karyawan perbankan berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H_{8a}: *Organizational Engagement* karyawan perbankan mediasi pengaruh persepsi *Career Management* karyawan terhadap *Turnover Intention*

H_{8b}: *Organizational Engagement* karyawan perbankan mediasi pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

H_{8c}: *Organizational Engagement* karyawan perbankan mediasi pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Dan Reliabilitas Pada Tahap Pre-Test

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas pada tahap pre-test dilakukan pada 40 responden menggunakan metode faktor analisis dengan SPSS 20. Survei dilakukan melalui penyebaran kuesioner online kepada karyawan tetap yang bekerja pada sektor perbankan. Salah satu tujuan pre-test dilakukan adalah untuk mengukur pemahaman responden atas pernyataan dalam kuesioner. Maka dari itu, apabila ada pernyataan yang tidak valid, peneliti merubah *wording* agar lebih mudah dipahami oleh responden. Hasil pre-test menunjukkan terdapat 1 pernyataan dari *organizational engagement* yang memiliki *factor loading* di bawah 0.5. *Organizational Engagement* merupakan satu-satunya variabel yang memiliki *reverse item*. *Factor loading* negatif dihasilkan pada variabel *organizational engagement* butir ke-3. Butir ke-3 merupakan satu-satunya indikator yang bersifat *reverse* dalam alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Isi butir pernyataan tersebut adalah “Saya benar-benar tidak tertarik pada hal-hal yang menyangkut organisasi ini”. Pernyataan ini tidak valid dapat disebabkan oleh adanya perbedaan pemahaman atau ambiguitas terhadap maksud dan isi pernyataan yang berbentuk pernyataan negatif. Demi kepentingan *content validity*, peneliti selanjutnya tidak menghilangkan butir dari alat ukur, melainkan merubah *wording* pernyataan menjadi “Saya tidak tertarik sama sekali pada hal-hal yang menyangkut organisasi ini”. Untuk uji reliabilitas, seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas karena semua variabel memiliki nilai cronbach’s alpha di atas 0.6.

Uji Validitas Model Lisrel dan Analisis Model Pengukuran

Evaluasi atau analisis model pengukuran dapat dilakukan terhadap setiap model pengukuran atau konstruk secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas dan evaluasi terhadap reliabilitas dari model pengukuran. Syarat validitas untuk model pengukuran adalah ketika variabel teramati memiliki nilai $SFL \geq 0.50$ dan $t\text{-value} \geq 1.96$. Maka variabel teramati yang memiliki $SFL < 0.5$ akan dikeluarkan dari model. Dari hasil uji validitas menggunakan lisrel 8.8 ditemukan bahwa dimensi “Employee Feelings about Training” yang diukur dengan empat indikator pernyataan harus dihilangkan dari model karena tidak valid. Selain itu, sesuai dengan hasil uji validitas pada tahap pre-test, terdapat 1 pernyataan dari variabel laten *organizational engagement* yang tidak valid dan harus dikeluarkan dari model.

Untuk uji validitas, ditemukan bahwa reliabilitas model pengukuran variabel laten adalah baik, karena mempunyai $CR \geq 0.70$ dan $VE \geq 0.50$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran variabel laten tersebut memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, meskipun untuk melanjutkan pada tahap analisis model struktural dan pengujian

hipotesis, lima variabel teramati perlu dikeluarkan dari model karena memiliki validitas yang kurang baik.

Uji Hipotesis dan Analisis Model Struktural

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan uji kecocokan model untuk memastikan seberapa cocok (*fit*) data terhadap model. Setelah kelima variabel teramati yang tidak valid dikeluarkan dari model, ternyata model struktural yang dijalankan dengan metode *Maximum Likelihood* (ML) masih belum fit. Hal ini dapat terlihat dari $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$ dan $RMSEA = 0.123 > 0.05$ yang ditunjukkan pada gambar 4.3. Selain itu, nilai GFI mencapai angka yang rendah di bawah batas toleransi minimum yaitu 0.54.

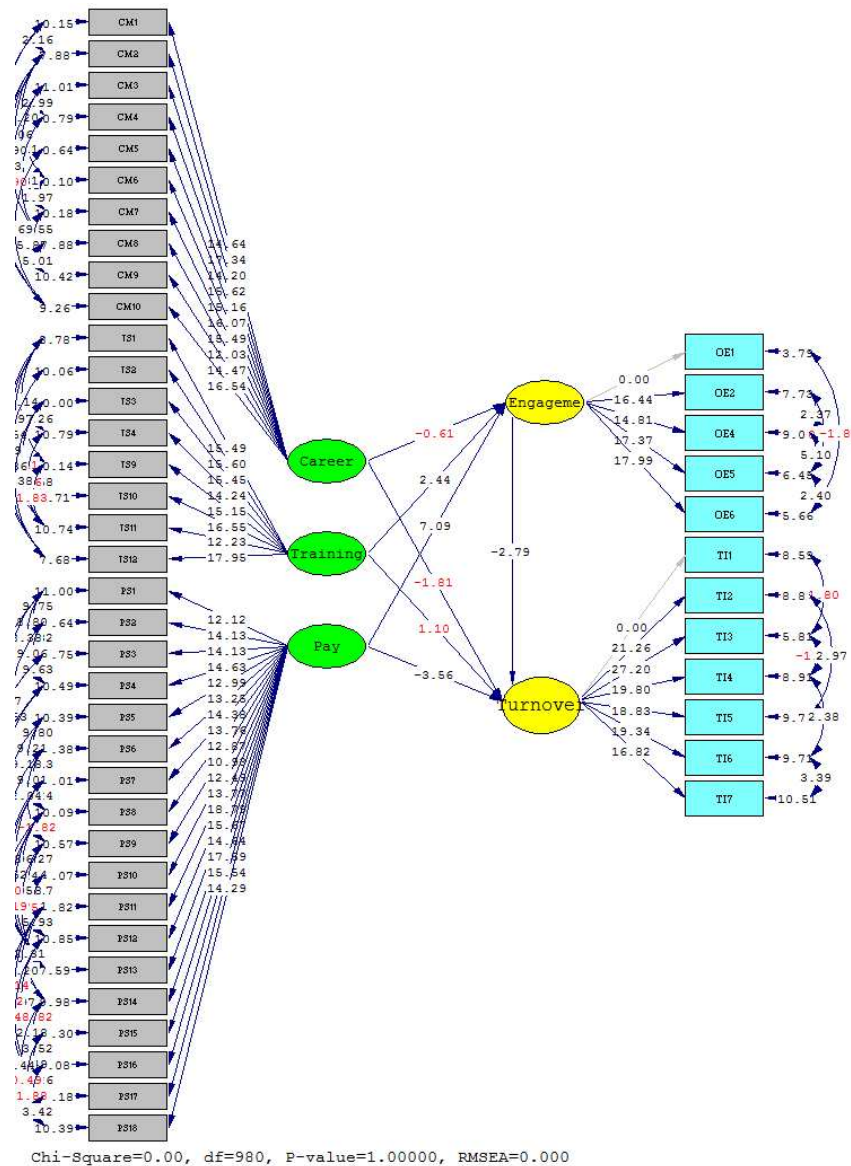
Wijanto (2015) menyarankan untuk melakukan estimasi menggunakan metode *Robust Maximum Likelihood* (Robust ML) apabila didapatkan ketidaksesuaian model secara keseluruhan ketika menggunakan metode ML. Selain itu, Lisrel juga memberikan rekomendasi untuk respesifikasi model dengan cara menghubungkan beberapa pasang *error* agar kesesuaian model (*model fit*) meningkat yang dapat dilihat pada output Lisrel. Setelah dilakukan perubahan estimasi metode menjadi Robust ML, RMSEA dan p-value menunjukkan peningkatan kecocokan model, namun GFI masih tidak berubah. Akhirnya, untuk meningkatkan GFI peneliti melakukan respesifikasi model dengan cara menghubungkan beberapa pasang *error* yang berasal dari variabel teramati dalam dimensi yang sama, maka hasil *run* uji model akhir *standardized solution* dengan metode Robust ML menunjukkan bahwa model sudah *fit* karena GFI telah mencapai 0.8 (*marginal fit*). Tabel 1 membandingkan hasil run uji model menggunakan metode ML, Robust ML, dan Metode Robust ML dengan respesifikasi model.

Tabel 1 Tabel *Goodness of Fit* Model Struktural dari Model Penelitian

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi			Kesimpulan (menggunakan metode Robust dengan Respesifikasi Model)
		Metode ML	Metode Robust ML	Metode Robust ML dengan Respesifikasi Model	
RMSEA p (<i>close fit</i>)	$RMSEA \leq 0.05$ (<i>close fit</i>) $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (<i>good fit</i>) $p \geq 0.05$	RMSEA = 0.123 (> 0.08) p-value = 0.000 (< 0.5)	RMSEA = 0.000 (≤ 0.08) p-value = 1.000 (≥ 0.05)	RMSEA = 0.000 (≤ 0.08) p-value = 1.000 (≥ 0.05)	Kecocokan baik (<i>close fit</i>)
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.92	1.00	1.00	Kecocokan baik
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	0.93	1.02	1.02	Kecocokan baik
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.94	1.00	1.00	Kecocokan baik
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.94	1.02	1.02	Kecocokan baik
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.92	1.00	1.00	Kecocokan baik
SRMR	$SRMR \leq 0.05$	0.062	0.062	0.048	Kecocokan baik
GFI	$GFI \geq 0.90$ (<i>good fit</i>) $GFI \geq 0.80$ (<i>marginal fit</i>)	0.54	0.54	0.81	Kecocokan baik (<i>marginal fit</i>)
AGFI	$AGFI \geq 0.90$ $AGFI \geq 0.80$ (<i>marginal fit</i>)	0.50	0.50	0.78	Kecocokan baik

Sumber : Data yang diolah

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *path analysis* di mana nilai *t values* harus lebih besar daripada nilai *t* tabel (>1.96) untuk suatu pengaruh variabel dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi hipotesis dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Hasil Run Uji Model Akhir T-values Dengan Metode Robust Maximum Likelihood (Robust ML) dan Respesifikasi Model

Sumber : Output Lisrel

Dari hasil output Lisrel dapat disimpulkan hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 2 Tabel Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Path	Signifikansi	Kesimpulan
1	Career → (+) Engagement	Tidak Signifikan	Hipotesis 1 tidak diterima, data tidak mendukung model penelitian, tidak terdapat direct effect
2	Training → (+) Engagement	Signifikan positif	Hipotesis 2 diterima, data mendukung model penelitian, terdapat direct effect
3	Pay → (+) Engagement	Signifikan positif	Hipotesis 3 diterima, data mendukung model penelitian, terdapat direct effect
4	Career → (-) Turnover	Tidak Signifikan	Hipotesis 4 tidak diterima, data tidak mendukung model penelitian, tidak terdapat direct effect
5	Training → (+) Turnover	Tidak Signifikan	Hipotesis 5 tidak diterima, data tidak mendukung model penelitian, tidak terdapat direct effect
6	Pay → (-) Turnover	Signifikan negatif	Hipotesis 6 diterima, data mendukung model penelitian, terdapat direct effect
7	Engagement → (+) Turnover	Signifikan negatif	Hipotesis 7 diterima, data mendukung model penelitian, terdapat direct effect
8a	Career → (+) Engagement Engagement → (-) Turnover Career → (-) Turnover	Tidak Signifikan	Hipotesis 8a tidak diterima, data tidak mendukung model penelitian, tidak ada mediasi
8b	Training → (+) Engagement Engagement → (-) Turnover Training → (+) Turnover	Signifikan	Hipotesis 8b diterima, data mendukung model penelitian, terdapat mediasi penuh (full mediating)
8c	Pay → (+) Engagement Engagement → (-) Turnover Pay → (-) Turnover	Signifikan	Hipotesis 8c diterima, data mendukung model penelitian, terdapat mediasi sebagian (partially mediating)

PEMBAHASAN

Pertama, berdasarkan pada hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan atas *career management* yang diterapkan pada perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational engagement*. Namun, dari hasil uji per dimensi *career management*, ditemukan bahwa dimensi praktek formal berpengaruh signifikan positif terhadap *organization engagement*, sedangkan dimensi praktek informal tidak berpengaruh signifikan. Artinya, praktek informal yang berlaku di perusahaan tidak cukup signifikan untuk mendorong tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Dimensi praktek formal ini berisi indikator yang menilai praktek *career management* yang diterapkan perusahaan secara formal seperti pemberian pelatihan, peran atasan dalam pengembangan karyawan melalui program pelatihan, pemberian *personal development plan* yang jelas, dan pemberian *feedback* terhadap kinerja. Pada dimensi praktek informal, indikator yang digunakan lebih mengarah ke hal-hal yang bersifat

voluntary dan tidak ditetapkan oleh perusahaan, seperti pengenalan pada rekan kerja yang dapat membantu karir karyawan, pemberian mentor, dan pemberian nasihat karir oleh atasan. Dari hasil wawancara, kebanyakan karyawan menganggap penting peran atasan dalam memberikan kesempatan terhadap pengembangan diri karyawan. Karyawan cenderung akan merasa terlibat terhadap perusahaan jika merasa bahwa atasan memperhatikan mereka dan berusaha untuk mendorong karir mereka.

Uji pengaruh langsung antara *career management* terhadap *turnover intention* juga membuktikan hasil yang tidak signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) di Malaysia, bahwa *career management* bukan merupakan prediktor dari *turnover intention*. Hal ini membuktikan bahwa hanya dengan memberikan kesempatan atas pengembangan karir tidak akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Pelajaran penting yang dapat diambil bagi praktisi SDM adalah untuk menemukan strategi yang dapat meningkatkan *organizational engagement* yang kemudian mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dari hasil wawancara, beberapa responden mengaku pernah pindah tempat kerja walaupun mereka mengalami penurunan jabatan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan struktur jabatan pada tiap-tiap bank. Biasanya jenjang jabatan bank asing atau bank campuran lebih sedikit dari pada bank umum lainnya. Sehingga, walaupun karyawan mengalami penurunan jabatan, namun secara kompensasi dan tunjangan mereka meningkat. Hal ini yang mendorong karyawan untuk tetap pindah walaupun secara jabatan terjadi penurunan.

Kedua, berdasarkan pada hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa kepuasan karyawan atas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement*. Hal ini sesuai dengan pengujian model teori yang dilakukan oleh Memon, Salleh, dan Baharom (2016) yaitu kepuasan pelatihan dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Menurut teori Job Demand-Resources, pelatihan merupakan sumber daya penting untuk menyiapkan individu dalam menangani tuntutan pekerjaan secara lebih efektif, sehingga mengarahkan karyawan untuk menjadi sangat *engaged* (Gruman & Saks, 2011). Berdasarkan teori ini, *engagement* dapat meningkat ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang menantang dengan kombinasi sumber daya (*job resources*) yang memadai (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015).

Meskipun demikian, hasil uji langsung pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* membuktikan tidak adanya pengaruh langsung antara *training satisfaction* dengan *turnover intention*. Meskipun tidak signifikan, arah hubungan antara kepuasan pelatihan dan *turnover intention* adalah positif. Setelah melakukan diskusi dengan beberapa responden, diketahui bahwa semakin karyawan merasa puas terhadap pelatihan, mereka merasa nilai dirinya semakin meningkat di pasar tenaga kerja. Hal ini menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk pindah ke bank lain karena merasa dirinya semakin *marketable* dan *employable* bagi perusahaan lain. Untuk itu, bank perlu membuat suatu ikatan dengan karyawan untuk pelatihan-pelatihan yang membutuhkan biaya atau investasi yang besar, misalnya pelatihan yang diadakan di luar negeri atau yang mendapatkan sertifikasi. Sebaiknya bank mengkomunikasikan di awal sebelum berlangsungnya pelatihan bahwa karyawan akan diwajibkan untuk menjalani masa kerja yang ditentukan setelah pelatihan berakhir, atau jika karyawan mengundurkan diri

sebelum waktu yang telah ditentukan maka karyawan tersebut harus membayar denda (penalti) yang telah ditentukan di awal.

Organizational engagement terbukti memiliki peran mediasi penuh terhadap hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pelatihan saja tidak cukup untuk dapat menahan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan. Setelah karyawan puas terhadap pelatihan, harus timbul keterlibatan dalam organisasi baru akan berpengaruh pada niat karyawan untuk pergi atau tinggal dalam perusahaan.

Ketiga, berdasarkan pada hasil uji hipotesis yang dilakukan disimpulkan bahwa kepuasan karyawan atas gaji berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement* dan *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan pengujian model teori yang dilakukan oleh Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) yaitu kepuasan gaji dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Di tengah fenomena *war for talent* yang sedang marak di sektor perbankan yang mengakibatkan tingginya mobilitas karyawan pada sektor ini, bank perlu memastikan bahwa paket kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan masih menarik dan kompetitif di pasar. Divisi SDM pada suatu bank perlu mengadakan *salary benchmarking* terhadap bank-bank lain agar dapat menawarkan paket yang sesuai dan menarik bagi karyawan. *Salary benchmarking* ini harus mencakup imbalan yang bersifat *monetary* maupun *non monetary* yang biasa disebut *benefits*. Kompensasi yang ditawarkan bank tidak harus berfokus pada gaji pokok karena karyawan juga sangat mempertimbangkan imbalan berupa *benefits* yang mencakup asuransi kesehatan, cuti, fasilitas pinjaman, dll.

Organizational engagement terbukti memiliki peran mediasi sebagian terhadap hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang puas terhadap kompensasinya akan menimbulkan rasa *engagement* sehingga ia akan bertahan untuk tinggal dalam perusahaan. Tetapi tanpa timbulnya *organizational engagement* pun karyawan dapat langsung keluar dari perusahaan jika karyawan tidak puas terhadap pendapatannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa *career management* dan *training satisfaction* terbukti tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* namun melalui peran mediasi *organizational engagement*. *Organizational engagement* juga memberikan efek mediasi penuh pada hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*. Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational engagement* memberikan peran mediasi sebagian pada hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan pentingnya peran *training satisfaction* dan *pay satisfaction* dalam meningkatkan *organizational engagement* yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention* karyawan pada sektor perbankan.

Secara keseluruhan, dari hasil uji hipotesis penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada sektor perbankan faktor utama pendorong niat seseorang untuk pindah tempat kerja terutama dipengaruhi oleh kepuasan karyawan terhadap gaji, tunjangan, dan kompensasi lainnya yang ditawarkan oleh perusahaan. Namun, jika perusahaan berhasil menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan (*organizational engagement*) terhadap

organisasi, maka kompensasi bukanlah satu-satunya faktor penentu seseorang untuk keluar. Kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diikuti oleh timbulnya *organizational engagement*, akan menyebabkan seorang karyawan untuk tetap tinggal di perusahaannya. Walaupun persepsi karyawan terhadap *career management* secara keseluruhan belum cukup untuk mempengaruhi *engagement* dan *turnover intention*, persepsi baik karyawan terhadap atasan yang mendukung praktek formal *career management* dalam perusahaan masih dapat menimbulkan *engagement* yang menyebabkan seseorang untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Secara keseluruhan, *career management* merupakan satu-satunya variabel dalam penelitian yang tidak signifikan. Sesuai yang dikatakan oleh Dessler (2005), karir bukan merupakan suatu proses perkembangan sederhana dari pekerjaan pada satu atau dua perusahaan atas suatu profesi tunggal. Karir merupakan suatu posisi kerja seseorang yang dimiliki selama bertahun-tahun dan dapat dikembangkan di beberapa perusahaan yang berbeda.

Kompensasi bukan satu-satunya faktor yang dapat mempertahankan seorang untuk tinggal di suatu perusahaan, apalagi setelah krisis global yang berdampak pada sektor perbankan, efisiensi merupakan hal yang diprioritaskan setiap bank. Divisi SDM harus bekerja sama dengan manager tiap divisi untuk merancang strategi untuk menimbulkan rasa keterlibatan karyawan.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya cakupan penelitian pada sektor perbankan diperluas sehingga dapat mencakup bank syariah dan bank pembangunan daerah. Selain itu, dilakukan uji terpisah pada masing-masing kategori bank agar dapat dilihat apakah hasil penelitian berbeda pada tiap kategori. Penelitian selanjutnya juga dapat memasukkan variabel lain untuk memprediksi *organizational engagement* dan *turnover intention*, seperti dukungan atasan atau leadership.

Untuk kebijakan SDM pada perusahaan, berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti memberikan saran agar perusahaan melakukan salary benchmarking secara berkala agar dapat menyusun strategi kompensasi terutama bagi karyawan berpotensi tinggi dan berkinerja baik. Selain itu, untuk mendorong dan memotivasi para manager dalam memberikan dukungan terhadap pengembangan karir karyawan. Divisi SDM sebaiknya memasukkan career coaching atau mentoring sebagai salah satu indikator penilaian kinerja.

Daftar Pustaka

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2010). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2nd Edition.
- Berry, M. L. (2010). Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age. *PhD Dissertation*. University of Tennessee. Retrieved from http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/678
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01437720810904194>
- De Lange, A., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations Among Job Resources and Work Engagement for Stayers Versus Movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Dessler, G. (2005). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Bjorkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Halbesleben, J. B., & Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Helen, D. (2014, May 15). SURVEI SDM PERBANKAN: Turn Over Karyawan 15%, Motif Utamanya Cari Tunjangan Lebih Menjanjikan. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia. Retrieved from <http://finansial.bisnis.com/read/20140515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Im, U. L. (2011). Literature Review on Turnover - To Better Understand the Situation in Macau. *Paper 1149*.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Khalidi, F. (2015, Januari 19). Agar Talent Tidak Pindah ke Perusahaan Lain. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia. Retrieved from <http://swa.co.id/swa/trends/management/agar-talent-tidak-pindah-ke-perusahaan-lain>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Prahadi , Y. Y. (2015, September 21). Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia. Retrieved from <http://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- PricewaterhouseCoopers Indonesia. (2015). *Indonesian Banking Survey 2015*. Jakarta: PwC Indonesia.
- Robberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job Engagment: Why its important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Sadeli, J. (2015). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3).
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in your Organization*,. SHRM Foundation's Practice Guidelines.
- Wijanto, S. H. (2015). *Metode Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling dengan LISREL 9*.